

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS ANGOLANAS**

AUTORES: Domingos João Fernandes<sup>1</sup>

María Sotolongo Sánchez<sup>2</sup>

Carlos Cristóbal Martínez Martínez<sup>3</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [jfernandes07@yahoo.com.br](mailto:jfernandes07@yahoo.com.br)

Fecha de recepción: 30-08-2015

Fecha de aceptación: 01-09-2015

### **RESUMEN**

Las Instituciones de Educación Superior tienen la misión de potenciar el proceso de formación profesional de las nuevas generaciones. Sin dudas, el papel del desempeño docente para el logro de estas metas es trascendental. En este contexto se plantea una investigación de tipo descriptiva con el objetivo de caracterizar el proceso de evaluación del desempeño docente, a través de un estudio de caso en la Universidad José Eduardo dos Santos (UJES), institución representativa del universo a investigar. Esta investigación muestra las percepciones de los docentes sobre la evaluación del desempeño (ED) como resultado de la aplicación de un cuestionario aplicado a una muestra de 136 docentes de la UJES. El análisis de los resultados obtenidos permitió identificar las principales debilidades del proceso de ED como una primera aproximación para perfeccionar el sistema de ED docente, sobre la base de los métodos a emplear, los actores involucrados y las competencias a medir.

**PALABRAS CLAVE:** Evaluación del desempeño docente; Instituciones de Educación Superior; competencia.

### **EVALUATION OF THE TEACHING PERFORMANCE IN ANGOLAN PUBLIC UNIVERSITIES**

#### **ABSTRACT**

Institutions of higher education have the mission of promoting the process of training of new generations. Undoubtedly, the role of the teaching performance for the achievement of these goals is transcendental. In this

---

<sup>1</sup> Profesor Auxiliar de la Escuela Superior Politécnica de Bié de la Universidad José Eduardo dos Santos (UJES). Licenciado en Psicología por el Instituto Superior de Ciencias de Educación del Huambo, Maestría en Administración de Empresas por la Universidad Carlos III de Madrid, España. Estudiante del Doctorado en Dirección Empresarial en la Universidad Marta Abreu de las Villas, Cuba. Vice-Rector para Administración y Gestión de la UJES. Provincia de Huambo, Angola.

<sup>2</sup> Profesora Titular de la Facultad de Ingeniería Industrial. Doctora en Ciencias Técnicas. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Santa Clara. Cuba. Vice-Decana para Asuntos Científicos da Facultad de Ingeniería Industrial. E-mail: [msotolongo@uclv.edu.cu](mailto:msotolongo@uclv.edu.cu)

<sup>3</sup> Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas. Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Santa Clara. Cuba. Director do Centro de Estudios Turísticos de la Facultad de Economía. E-mail: [cristobalc@uclv.edu.cu](mailto:cristobalc@uclv.edu.cu)

context, this is a descriptive investigation in order to characterize the evaluation process of the teaching performance, through a study case in the University José Eduardo dos Santos (UJES), representative institution of the universe to investigate. This investigation shows the perceptions of teachers on the performance evaluation (PE) as result of the application of a questionnaire applied to a sample of 136 teachers of the UJES. The analysis of the results obtained allowed identify the main strengths of the evaluation process as a first approximation to perfect the system of teacher evaluation performance, based on the methods to be used, the actors involved and competencies to be measured.

**KEYWORDS:** Evaluation of the teaching performance; institutions of higher education; skills.

## INTRODUCCIÓN

La educación en la actualidad a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, demandando de las Instituciones de Educación Superior (IES) exigencias superiores respecto a la competitividad y vigencia de los conocimientos de los profesionales. En este marco de análisis, el desempeño del docente es de vital importancia. Es por ello que en las IES la evaluación del desempeño se ha convertido en un instrumento valioso para la toma de decisiones, una vez que permite medir hasta qué punto los docentes han cumplido con calidad las tareas que les fueran consignadas dentro del límite de tiempo establecido y del valor agregado que se generó en la organización. Así, la evaluación del desempeño docente puede ser vista como una precisión del comportamiento del individuo en el cargo que ocupa, soportada por una análisis objetivo del comportamiento del docente en el trabajo y la comunicación al mismo del resultado (Rocha, 1999).

Aunque la concepción actual del proceso de evaluación del desempeño posee un carácter dinámico, este enfoque aún no constituye una práctica generalizada en las organizaciones, donde considerar a las personas como agente activo y proactivo, dotadas de inteligencia, creatividad, iniciativa y decisión, habilidades y competencias y no solo dotadas de capacidades manuales y físicas resulta difícil de lograr (Chiavenato, 2009).

Si verdaderamente se quiere considerar a las personas como un poderoso activo que impulsa la competitividad organizacional de la misma forma que el mercado o la tecnología, será necesario evaluar el desempeño de su personal a partir del tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la organización.

Estas razones por sí solas, determinan la necesidad de enfatizar en la búsqueda de un sistema de indicadores capaces de medir periódicamente el desempeño del personal en aquellas organizaciones prestadoras de servicio

como lo es una universidad, donde el recurso humano marca la ruta a seguir y los resultados a alcanzar.

Las IES angolanas no están ajenas a esta situación, actualmente la evaluación del desempeño de los recursos humanos y especialmente de los docentes en las universidades públicas angolanas ha sido una preocupación permanente, motivada por la necesidad de elevar los niveles de calidad de las clases y en general del trabajo de los docentes universitarios y consecuentemente contribuir a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estudios previos realizados desde el año 2005 sobre la situación del sistema de enseñanza superior en Angola revelaron todo un conjunto de debilidades que obstaculizan el buen desempeño de los docentes universitarios (Resolución nº 7 del Consejo de Ministros):

- Los docentes encargados de formar el capital humano prácticamente no poseen desde el punto de vista pedagógico una preparación adecuada, adolecen de una cultura general, así como de conocimiento sobre didáctica y técnicas de enseñanza y evaluación y estos aspectos no se le señalan en su evaluación del desempeño.
- Los docentes se muestran poco comprometidos en el desempeño de su profesión porque los administrativos evalúan a todos con un sistema de evaluación del desempeño que no permite establecer distinciones entre los docentes de un desempeño superior con relación a los de un desempeño insatisfactorio.
- La gran mayoría de los docentes aspiran a un mayor nivel académico, pues esto le facilita tener más ingresos financieros y no están preocupados o interesados en mejorar sustancialmente la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, para formar profesionales acordes con las exigencias de nuestra sociedad ya que esta competencia no se evalúa en el sistema de E.D.
- Los docentes carecen de habilidades pedagógicas y didácticas, en ocasiones no actúan como facilitadores del aprendizaje y por tanto no contribuyen a desarrollar en los educandos la creatividad. Sin embargo, estas competencias tampoco se les evalúa en su desempeño.

Luego entonces, esta problemática, justifica la necesidad de esta investigación encaminada a identificar las principales debilidades del proceso de ED en las IES públicas angolanas como una primera aproximación para perfeccionar el sistema de ED docente. La presente investigación tiene como objetivo caracterizar el proceso de evaluación del desempeño docente, a través de un estudio de caso en la Universidad José Eduardo dos Santos, institución representativa del universo a investigar.

Con el propósito de disponer de evidencias empíricas que sustenten las principales debilidades del proceso de ED en las IES públicas angolanas, se utilizó un cuestionario diagnóstico para conocer las percepciones de los docentes sobre la evaluación del desempeño y de esta forma analizar las debilidades como una primera aproximación para perfeccionar el sistema de ED docente.

A continuación se presenta el desarrollo, los resultados y las principales conclusiones, lo que permite identificar sobre la base de qué debilidades se debe fortalecer el diseño del sistema de ED docente en las IES públicas angolanas.

## DESARROLLO

### *Fundamentos teóricos sobre evaluación del desempeño*

El término evaluación del desempeño ha sido objeto de definición por múltiples autores, lo que permite obtener una visión más completa de su contenido (Cuesta Santos, 2005; Chiavenato, 2009; Carvalho y otros, 2012; Portugal et al., 2014; Martínez, 2013, Portugal et al. 2014 y Gomes et al., 2014), revelando los aspectos cruciales que caracterizan la E.D. De igual modo varios trabajos han sido publicados sobre la evaluación del desempeño docente (Ancera, C. y Sylvia S., 2010; Glazerman, S. y Allison S., 2012; Colima, U. d., 2011 y Maristas, 2013; Rockwell, E., 2013; Perrenoud, P., 2014).

En su mayoría coinciden (también los autores) en plantear que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo. Es decir, es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo y su potencial de desarrollo.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización (Chiavenato, 2009).

Diversos son los métodos que se emplean para evaluar el desempeño, entre ellos se destacan: la administración por objetivos, el método de incidentes críticos, la lista de comprobación o verificación ponderada, la autoevaluación, la elección forzada, la escala de puntuación de base conductual, la escala gráfica de puntuación o calificación convencional, la norma de trabajo, la ordenación por alternativas, la ordenación por comparación pareada, la distribución forzada, el método de 180° grados, la evaluación por competencias y el método de 360° grados (Creide, 2004; Pontes, 2002; Reis, 2010; Edwards & Ewen, 1998).

En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que, en dependencia de sus ventajas y desventajas y en función de las características del proceso de E.D que se pretenda realizar, se pudiera utilizar el que más se adecue, aunque, generalmente, los autores de esta investigación recomiendan utilizar un método mixto como resultado de combinar el método de evaluación por competencias y el de 360 ° grados, debido a que esta combinación, brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al aplicar cada método de forma independiente.

A criterio de los autores, la evaluación del desempeño de los docentes universitarios debe involucrar a toda la comunidad educativa: los docentes, los estudiantes y los directivos. Aunque se considera que los estudiantes juegan un papel relevante en el proceso de E.D porque son ellos quienes observan diaria y constantemente el comportamiento del docente. Entretanto es necesario considerar los demás actores involucrados en la rutina educativa del docente.

En este orden de ideas, una de las misiones de las IES según Secundo et al. (2010) citado en Núñez Guerrero y Rodríguez Monroy (2014) es formar el capital humano del futuro, capaz de estimular la innovación organizativa y tecnológica así como aumentar la red de relaciones entre la academia y el sector empresarial.

Sin embargo, en este proceso de formación del capital humano del futuro juegan un papel trascendental los docentes universitarios. Por este motivo la ED docente en las IES públicas angolanas como vía para detectar sus debilidades y por ende mejorar su desempeño resulta un desafío actual para dar cumplimiento a la importante labor de los docentes como formadores y orientadores de las generaciones futuras.

A pesar de la existencia de la literatura foránea sobre el tema de la evaluación del desempeño, particularmente los aportes de Portugal et al. (2014), Gomes et al. (2014), Martínez (2013); no aparece en esta un análisis metodológico del tema que permita a las universidades públicas angolanas, evaluar el desempeño de sus docentes en las condiciones específicas de su desarrollo. La mayoría de esta literatura pretende generalizar los sistemas de evaluación del desempeño desarrollados por algunas instituciones en determinado contexto (Galvão et al., 2014; Cruz et al., 2014 y Murillo et al., 2012); por lo que aplicar estos sistemas en las condiciones de las universidades públicas angolanas pudiera resultar un fracaso.

Según Domingos Fernandes (2008) la preocupación de los sistemas educativos para mejorar la calidad de sus procesos y de sus resultados ha sido recurrente a lo largo de la historia de la educación y se viene acentuado particularmente en las últimas tres décadas. No siempre en el pasado la

mejora de la calidad de la enseñanza y de los docentes estaba en la primera línea de los factores críticos a tener en cuenta para mejorar la educación. Los esfuerzos para mejorar el sistema de enseñanza en casi todo el mundo se centró sobre todo en la mejoría de los currículos, en los procesos de organización y gestión de las escuelas o en el desarrollo de nuevos programas de enseñanza. La evaluación de los docentes no era considerada como prioritaria. En la mayoría de los países era considerada con un mero proceso burocrático destinado a verificar el cumplimiento de determinadas normas y procedimientos que muchas veces tenían poca relación con el enseñanza, la aprendizaje o con el crecimiento profesional de los docentes.

En Angola no fue diferente y esta visión todavía prevalece en la mayoría de las universidades públicas angolanas, donde la evaluación del desempeño representa un simbolismo, fundamentalmente, para la planeación de carrera, mejora o aumento de los salarios.

Desde el año 1994 se puso en vigor en Angola el Decreto N.º 25/94, para evaluar el desempeño del personal técnico-administrativo en las instituciones públicas angolanas. Sin embargo, en este Decreto se establece un instrumento para la evaluación del desempeño de los docentes universitarios que es el mismo que se utiliza para evaluar a los demás funcionarios públicos (personal técnico-administrativo), esto trae consigo que los indicadores definidos en este instrumento sean muy generales y no permitan evaluar las competencias que se deben medir en el desempeño de un docente universitario, lo cual origina que los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño son muy subjetivos provocando insatisfacciones y desempeños que no potencian la mejora de las competencias del personal docente, situación que incide negativamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en las universidades públicas angolanas (Fernandes, Martínez Martínez y Sotolongo Sánchez, 2014).

Posteriormente en el año 2009 se produjo una reorganización de las instituciones de la enseñanza superior públicas porque hasta entonces la Universidad Agostinho Neto (UAN) era la única universidad pública del país con sede en la provincia de Luanda y centros universitarios distribuidos en 15 de las 18 provincias de Angola. El redimensionamiento de la Universidad Agostinho Neto y la expansión de la red de Instituciones de Enseñanza Superior públicas implicaron la autonomía de algunas de las Unidades Orgánicas de la UAN siendo esta la base para el surgimiento de las nuevas Instituciones de Enseñanza Superior Públicas.

El Decreto N.º 7/09 del Consejo de Ministros, establece la reorganización de la red de IES públicas y el redimensionamiento de la universidad Agostinho Neto y el Decreto 5/09 crea las regiones académicas que delimitan el ámbito territorial de actuación y de expansión de las Instituciones de Enseñanza Superior. Fueron así creadas, delimitadas y reglamentadas las 7 regiones

académicas que engloban todas las 18 provincias del país. En el año 2014 la región académica Nº 4 (Huila, Namibe, Cunene y Kuando Kubango) fue dividida en dos, pasando así el país a tener ocho regiones académicas. Las dos últimas provincias mencionadas constituyen la octava región académica (Decreto Presidencial nº 188/14, de 4 de Agosto).

Actualmente existen en Angola, ocho (8) universidades públicas, distribuidas en las 8 regiones académicas existentes. La UJES, es una de las ocho (8) universidades públicas angolanas ubicada en la región académica V que incluye las provincias de Huambo, Bié y Moxico, esta universidad fue creada con sede en la provincia de Huambo y expansión en las provincias del Bié y Moxico y es heredera legalmente de todo el patrimonio humano y material del ex-Centro Universitario de Huambo de la UAN.

Si bien se produjeron cambios en la reorganización de la red de IES públicas angolanas, estos no se produjeron en las formas de evaluar al personal docente. Ante estos hechos, no cabe duda que, en general, la E.D necesita de un nuevo paradigma de actuación en las IES públicas angolanas. Los esfuerzos para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en estas universidades implican en lo sucesivo, un cambio en la forma de evaluar el desempeño de sus docentes en aras de contribuir a una mejora de sus competencias laborales y así alcanzar en desempeño superior que permita potenciar la calidad de dicho proceso.

## METODOLOGÍA

Con el fin de cumplir con el objetivo propuesto se plantea una investigación no experimental de tipo exploratoria y descriptiva. Esta investigación da origen a las preguntas siguientes dirigidas a los docentes:

- 1- ¿Se evalúa su desempeño docente?
- 2- ¿Quién o quiénes realizan el proceso de ED?
- 3- ¿Qué indicadores de desempeño se evalúan?
- 4- ¿Se discuten con usted los resultados del proceso de evaluación del desempeño?
- 5- ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados para definir alguna gratificación que estimule un desempeño superior?

## Población y muestra

La población seleccionada para este estudio son 178 docentes de la Universidad José Eduardo dos Santos que se encuentran trabajando en diferentes departamentos de enseñanza e investigación de las diferentes unidades orgánicas que conforman la universidad. Para dar respuesta a los objetivos de este estudio se determinó el tamaño óptimo de la muestra (Cochran, 1999; De Veaux, 2001 y Hernández Orallo, 2002), obteniéndose

como resultado 122 docentes, con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5%. Pero la muestra real a la que fue aplicada la herramienta fue de 136 docentes que significa un nivel de confianza superior al 95%, aumentando con eso la significancia de la muestra con relación a la población.

#### Recolección de datos y selección del instrumento de medición

Se utilizó un cuestionario diagnóstico construido a partir de los referentes teóricos sobre el tema objeto de estudio para diagnosticar el proceso de ED docente, adaptado por los autores de esta investigación a las particularidades de su objeto de estudio práctico. Este cuestionario consta de 5 ítems que fueron sometidos a un análisis de expertos para evaluar la validez de su contenido (Smith, Fischer & Fister, 2003). Para aplicar el cuestionario diagnóstico se procedió de la forma siguiente:

1. Entrega de los cuestionarios a los docentes a medida que estos llegaron a su local de labor (salón del docente) y sin aviso previo.
2. Cada docente contestó el cuestionario individualmente y lo entregó al técnico de recursos humanos de la rectoría de la Universidad José Eduardo dos Santos.

Una vez aplicados los cuestionarios, se realizó un análisis a través del software estadístico SPSS statistics versión 20 de 2011 de la composición de la muestra seleccionada.

Es de destacar que las instituciones donde más docentes participaron son de la Facultad de Ciencias Agrarias y de Medicina Veterinaria porque son las que tienen mayor cantidad de docentes considerando que son las más antiguas de la universidad. Las demás fueron creadas en el año 2009 o fueron transformadas en Facultad en este mismo año, pues eran núcleos de la Universidad Agostinho Neto, son los casos de la Facultad de Economía y la Facultad de Derecho.

Así, el 44% de los docentes encuestados pertenecen a la categoría de Asistente *estagiario*, el 40% son asistentes, el 10% son profesores auxiliares y el 6% son profesores asociados.

Ninguno de los docentes encuestados pertenece a la categoría de profesor titular, esto se explica porque la mayoría de los docentes son nuevos y no tienen habilitaciones académicas para llegar a la categoría principal de la universidad, teniendo en cuenta que esta categoría exige el grado de Doctor.

De notar que el estatuto de la carrera docente angolana presenta el concepto siguiente sobre los docentes y sus categorías:

Docente universitario. Es todo individuo habilitado para ejercer funciones de prestación de servicio docente, desarrollar, individualmente o en grupo, la



investigación científica, desempeñar actividades en el ámbito de la reorganización y gestión de la institución y participar en las tareas de extensión universitaria. Los docentes universitarios angolanos están divididos en dos grupos: Asistentes (asistente *estagiario* y asistente) y profesores (Auxiliar, Asociado y Titular).

**Profesor Titular.** Es el docente con la responsabilidad de promover, coordinar, orientar y realizar actividades de formación a todos niveles, de investigación y de prestación del servicio, en una asignatura, en un grupo de asignatura o en un departamento. Además de coordinar y orientar las actividades de organización y gestión de la institución, en ámbito pedagógico, científico y de extensión universitaria y presidir los actos académicos.

**Profesor Asociado.** Es el docente que complementa las funciones que realiza el profesor titular.

**Profesor Auxiliar.** Es el docente que complementa las funciones que realiza el profesor asociado.

**Asistente.** Es el docente que complementa las funciones que realiza el profesor auxiliar.

**Asistente *Estagiario*.** Es el docente que ejerce su función basada en impartir clases teóricas o prácticas y prácticas en carrera de graduación y superación profesional.

### *Análisis y discusión de los resultados*

El análisis estadístico de las respuestas a las preguntas formuladas en el cuestionario diagnóstico se realizó utilizando el software estadístico SPSS statistics versión 20 de 2011, arribándose a las evidencias siguientes:

¿Se evalúa su desempeño docente?

El 56% de los docentes afirman que se evalúa su desempeño docente, mientras que el 40% de los docentes afirman que no se evalúa el desempeño de su trabajo. Esta contradicción que se manifiesta entre las opiniones expresadas por los docentes evidencia la existencia de problemas con la aplicación de sistema de ED en la universidad José Eduardo dos Santos.

¿Quién o quiénes realizan el proceso de ED?

El 19% de los docentes consideran que es el decano el que realiza el proceso de ED, el 13% consideran que la ED es responsabilidad del coordinador académico, solo el 6% plantean que la ED es realizada por el regente de la disciplina, el 24% opina que la ED es realizada por el jefe de departamento de enseñanza e investigación y el 38% consideran que no conocen quién es el responsable de realizar la ED. Se observan diferencias significativas entre las opiniones de los docentes en relación con las respuestas sobre este

particular. Esto evidencia que el sistema de ED docente vigente no establece con claridad quién o quiénes son los responsables de realizar el proceso de ED docente en la UJES.

¿Qué indicadores de desempeño se evalúan?

El 44% de los docentes plantean que se utilizan indicadores muy generales para evaluar su desempeño, el 10% afirma que existen indicadores específicos y el 26% manifiestan que no conocen cuales son los indicadores de desempeño que se evalúan y el 19% no respondió esta pregunta. Esto evidencia que los indicadores definidos para evaluar el desempeño son muy generales y por tanto no permiten evaluar las competencias que se deben medir en el desempeño de un docente universitario. Esta debilidad sugiere desarrollar nuevos procesos de evaluación del desempeño que incluyan indicadores para evaluar las competencias pedagógicas-didácticas, investigativas, de gestión y extensión universitaria, entre otras competencias para la evaluación de los docentes en la UJES.

¿Se discute con usted los resultados del proceso de evaluación del desempeño?

El 31% de los docentes consideran que si se discute con ellos el resultado de evaluación del desempeño, mientras que el 47% consideran que no discuten el resultado de su proceso de evaluación del desempeño. Esta contradicción evidencia la existencia de problemas con la discusión de los resultados de la evaluación del desempeño.

¿Los resultados de evaluación del desempeño son utilizados para definir alguna gratificación que estimule un desempeño superior?

El 24% considera que la evaluación del desempeño se utiliza para determinar algunas gratificaciones que estimulan un desempeño superior para su actividad docente, mientras que el 51% considera que la evaluación del desempeño no se utiliza para estos fines y 25% no contestaron la pregunta, o sea se quedaron indecisos demostrando que no saben si la ED se emplea para determinar alguna gratificación que estimule su desempeño.

Puede decirse que los resultados obtenidos sugieren las principales debilidades del proceso de ED docente en la UJES, las cuales se concentran en los métodos que se emplean para la ED, los actores que participan en este proceso y los indicadores de desempeño docente o las competencias a medir. Como la UJES es una institución representativa del universo a investigar por analogía los resultados obtenidos caracterizan la situación actual del proceso de ED en las IES públicas angolanas.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede afirmar que se ha logrado el objetivo de esta investigación, que consistía en caracterizar el proceso de ED

docente en las IES públicas angolanas, a través del estudio de caso de la UJES. Asimismo, se destaca por analogía que los resultados obtenidos en el estudio de caso de la UJES sugieren una primera aproximación a la realidad del proceso de ED docente en las IES públicas angolanas y la necesidad de diseñar sus sistemas de ED docente en aras de superar sus debilidades y responder a las exigencias del entorno actual.

El estudio realizado permitió constatar que en la universidad José Eduardo dos Santos, se realiza el proceso de E.D según el Decreto 25/94. Sin embargo, como en este Decreto se establece un instrumento para evaluar a los funcionarios públicos (personal técnico- administrativo) esto trae consigo que los indicadores de desempeño definidos sean muy generales y no permiten evaluar las competencias que se deben medir en el desempeño del docente universitario para potenciar un desempeño superior y contribuir a la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en las IES públicas angolanas.

Cuando se analiza la percepción de los docentes sobre los indicadores de desempeño, este estudio arroja que en la mayoría de los casos los docentes no conocen con claridad que indicadores se miden. En el caso de esta investigación se sugiere la definición clara y precisa de los indicadores de desempeño (competencias y sus dimensiones) de forma tal que se pueda disminuir el componente subjetivo presente en todo proceso de evaluación del desempeño.

El proceso de ED en las IES públicas angolanas debe sustentarse en indicadores de desempeño basados en competencias asociadas a la actividad docente. Asimismo, deberán desarrollarse nuevos paradigmas para evaluación el desempeño docente que incluyan indicadores de desempeño referidos a los ámbitos de trabajo siguientes: competencias pedagógicas-didácticas, investigativas, de gestión y de extensión universitaria, entre otras.

Se corroboró que en la universidad José Eduardo dos Santos hay necesidad de involucrar a toda la comunidad educativa en el proceso de evaluación del desempeño: los docentes, los estudiantes y los directivos, dadas las implicaciones de cada uno de estos actores en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, debe ser reglamentado en el sistema de E.D quién o quiénes realizan la evaluación del desempeño del personal docente y establecer un mecanismo de retroalimentación para que los evaluados conozcan los resultados de su evaluación.

La ED docente en la UJES debe ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de un lado, los objetivos organizacionales y, de otro, los objetivos individuales.

Los resultados de este estudio evidencian problemas en la utilización de los resultados de las evaluaciones del desempeño como vía para retroalimentar otros procesos de recursos humanos en las instituciones públicas educativa angolanas. Si a esto se asocia que el 51% de los docentes plantean que la evaluación del desempeño no se utiliza para otorgar gratificaciones que estimulen un desempeño superior podrá sugerir la importancia que tiene la interpretación de los resultados de las evaluaciones del desempeño para proyectar políticas y/o buenas prácticas de recursos humanos en las instituciones educativas públicas angolanas de nivel superior.

No obstante, a ser una investigación descriptiva se pone de manifiesto la necesidad de seguir profundizando en el tema de la evaluación del desempeño docente en las IES desarrollando estudios comparativos entre otras universidades públicas angolanas para analizar la situación de cada institución en particular y trabajar en el diseño de sistemas de ED docentes que respondan a las exigencias actuales.

#### BIBLIOGRAFÍA

Carvalho, A.V. De; Nascimento, L.P. Do; Serafim, O.C.G. (2012). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Canage Learnin. 2da ed. 258-260 p.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos “O capital humanos das organizações”*. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 9na ed. 245-246 p.

Cochran, W. G. (1999). *Técnicas de muestreo*. México: Compañía Editorial Continental, S.A.

Colima, U. D. (2011). *Revisión del proceso de evaluación docente por los estudiantes*. Consultado el 08 de junio de 2015, de <http://www.ucol.mx/personalacademico/documentos/evaluacionDocente.pdf>.

Cruz, M. A. V.; Arroyo, G. C., Barajas, Y. E. L. (2014). «Análisis comparativo de criterios de desempeño profesional para la enseñanza en cuatro países de America». *Revista actualidades investigativas en educación*, vol. 14, no. 3, p. 4., ISSN 1409-4703. Consultado el 13 de febrero de 2015, de <http://www.revista.inie.ucr.oc.cr/>.

Cuesta Santos, A. I. (2005). *Gestión de competencias*. 2ª edición, corregida y ampliada. 6 p.). La Habana, Cuba: Editorial ISPJAE.

De Veaux, R. D. (2001). *Elements of Experimental Design*. México: International Thompsom Editores, S.A.

Edwards, M. R. y Ewen, A. J. (1998). Feedback de 360 graus – Revista HSM Management, S. Paulo, nº 6.

Fernandes, D. (2008). *Avaliação de desempenho docente: Desafios, problemas e oportunidades*. Textos editora. Portugal, 11 p.

Fernandes, D. J. Martínez Martínez, C. y Sotolongo Sánchez, M. (2014). Evaluación del desempeño del docente universitario desde la perspectiva de los estudiantes. El caso de la Universidad José Eduardo dos Santos. República de Angola. Ponencia presentada en el Congreso GESEMAP, Hotel Palco, La Habana, Cuba.

Galvão, H.M.; Corrêa, H.L. y Alves, J.L. (2011). «Modelo de avaliação de desempenho global para instituições de ensino superior. Universidade Federal de Santa-Clara, Brasil», *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*. Consultado el 10 de Marzo de 2015, de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614008](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614008).

Guerrero, Y.M.N y Monroy, C.R. (2015). Gestión de Recursos intangibles en institución de educación Superior. *RAE-revista de administração de empresas, São Paulo*, v. 55. nº1, Jan-Fev-15 p 65-77. Consultado el 30 de junio de 2015, de <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020150107>.

Glazerman, S. y Allison S. (2012). An Evaluation of the Teacher Advancement Program (Chicago TAP) after four years. *Mathematic*. Obtenida el 30 de mayo de 2015, de [http://www.mathematica-mpr.com/publications/pdfs/education/tap\\_year4\\_impacts.pdf](http://www.mathematica-mpr.com/publications/pdfs/education/tap_year4_impacts.pdf).

Gomes, J. F. S. y Cesário, F. (2014). «Investigação em gestão de recursos humanos». *Revista Escolar Editora*, p. 183. Consultado el 30 de mayo de 2015, de <http://www.escolareditora.com>.

González, C. M. (2014). Procedimiento para la Evaluación del desempeño del Docente Asesor en el Programa Nacional de Formación de Educadores de la Aldea Belén san Juan, Venezuela. Ponencia presentada en el Congreso GESEMA. Hotel Palco, La Habana, Cuba

Güntzel R. M. y Moraes R. (s/f). Avaliação dos docentes numa perspectiva qualitativa: Contribuições para o desenvolvimento profissional dos docentes universitários. Consultado el 30 de mayo de 2015, de [www.rioei.org/deloslectores/108Maurivan.PDF](http://www.rioei.org/deloslectores/108Maurivan.PDF).

Mancera, C. y Sylvia, S. (2010). Recomendaciones de políticas específicas sobre el desarrollo de un marco integral de evaluación de maestros en servicio. *Reviews of Educación, Formación e Investigación*, Vol.1, N°1. ISSN 2422-5975.

Maristas. (2013). *Evaluación del desempeño docente profesional docente*. Obtenida el 03 de junio de 2016, de [www.maristas.org.mx/.../files/Evaluacion\\_Desempeno\\_Profesional](http://www.maristas.org.mx/.../files/Evaluacion_Desempeno_Profesional).

Martínez, J. F. (2013). «Combing multiple measures of teacher practice and performance technical and conceptual considerations for teacher evaluation». *Revista de investigación educación latinoamericana*, p. 6-7, ISSN 0719-0409. Obtenida el 12 de Febrero de 2015, de <http://pensamientoeducativo.uc.cl/files/journals/2/articles/528/public/528-1467-1-PB.pdf>.

Murillo, F.J. y Hernández, R., (2012). «Para uma avaliação do desempenho docente não universitário em espanha. Lições aprendidas de directores/as escolares». *Revista iberoamericana de evaluación educativa*, vol. 5, no. 1, p. 367, ISSN 1989-0397. Consultado el 13 de marzo de 2015, de [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1\\_e/art28.pdf](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1_e/art28.pdf).

Perrenoud, P. (2014). Contrôler le travail des enseignants, délicat, complexe, coûteux, mais possible! En Maulini, O. y Gather Thurler, M. (dir.), *Enseigner: un métier sous contrôle? Entre autonomía profesional y normalización del trabajo*, p. 169-182.

Pontes, B. R. (2002). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*, 8ª ed. São Paulo: LTR.

Portugal, M. N., Machado, D. M. R. y Machado, A. R. (2014). «Organizações. Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas». *Revista Escolar Editora*, p. 133. Obtenida el 30 de abril de 2015, de <http://www.escolareditora.com/store/product/0/94498/organizacaoes-introducao-a-gestao-e-desenvolvimento-das-pessoas>.

Reis, G. G. (2010). *Avaliação 360 graus: um instrumento de avaliação gerencial*, 3ª Ed. São Paulo: Atlas.

Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Ed. Brasil: Editora Presença.

Rockwell, E. (2013). La complejidad del trabajo docente y los retos de su evaluación: resultados internacionales y procesos nacionales de reforma educativa. En Rodolfo Ramírez Raymundo (Coord.) *La Reforma Constitucional en materia educativa: alcances y desafíos*, México, Senado de la República-Instituto Belisario Domínguez, p. 77-109.

Rueda, M. (2009). *La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias*. Consultado el 8 de junio de 2015 Disponible en: <http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenido-rueda3.html>. Recuperado en.

Secundo, G.; Margherita, A.; Elia, G. y Guthiere, E. (2010). Intangible Assets in higher education and research: mission, performance or both? *Journal of intellectual capital*. 11 (2), p. 140-157.

Smith, G.; Fischer, S. y Fister, S. (2003). Incremental validity principles in the test construction. *Psychological Assessment*, 15 (4), p. 467-477.

